

## 近代的百貨店經營の成立

— R. H. Macy & Co., Inc. の事例 —

鳥 羽 欽 一 郎

### 一 序

百貨店は一店舗としては史上に現われた最大の小売業者である。百貨店を他の小売業一般と區別する經營上の特質は、ただ單に規模の大きさだけではない。百貨店とは、産業革命の結果生じた社会的生活諸環境の急激な變化、量・種類ともに著るしく龐大化した商品生産に対応して、小売業内部における經營革新（イノベーション）の結果生じたものであり、それ以前の小売業とは質的に異った經營的特徴を有している。

百貨店の經營活動は時代とともに推移を示し、今日では複雑多岐にわたっている。大量の直接仕入を行うことにより卸売商・輸入商の機能も果せば、所属工場で自店の商品を生産することにより製造業者としての機能も果している。また今後とも、その經營活動が變化することも考えられる。では、百貨店を他の小売業と區別する經營的特徴は何に求むるべきであろうか。この問題は、十九世紀後半フランス・イギリスの大陸諸国とアメリカにおいて、殆んど時期を同じくして出現してきた百貨店の成立・時期の考証の問題に関連する。

百貨店經營の特質は、次の点にみられる。<sup>(1)</sup>

一、大量の商品販売が行われること。アメリカのセリクスでは、年額十萬ドル以上の売上を有すること。

二、商品別分化に基づく独立した部門デパートメントから組織され、同時に、經理・配送といった管理機構は中央に統一されていること。

三、多種類の商品——既製服・呉服から家庭用品に至るまでの——を販売すること。

四、主として女子従業員により顧客サービスが行われること。

五、大都市の買物地区に立地すること。  
ショッピング・センター

六、広汎な無料サービスを提供すること。

右の基準において百貨店経営を考える場合、一八六〇年まではヨーロッパ・アメリカにおいても、百貨店の成立は見られなかったと考えられる。<sup>(2)</sup>では百貨店は、如何なる事情により、またどのような経営革新の結果として成立してきたのであろうか。本稿はアメリカにおける代表的百貨店 R. H. Macy & Co., Inc. を事例として、その成立事情に史的考察を加えようとするものである。

(1) 複雑多岐にわたる経営活動を行う百貨店を定議するには、種々困難な問題が予想される。しかしここでは、ハウアーに従って右の如く特徴づけることにする。<sup>6</sup> Ralph M. Hower, *History of Macy's of New York, 1858-1919, Chapters in the Evolution of the Department Store*. Harvard U. P., 1943. p. 69

(2) イギリスで右の規程の意味での最初の百貨店は Whiteley であるが、その時期は一八七〇年代初頭のことである。また世界最初の百貨店といわれるバリの Bon Marché の場合にも、一八六〇年代末期のことであり、アメリカでは Macy, Wanamaker, Marshal Field もすべて一八六〇年代から一八七〇年代に入らないと、右の規程では百貨店と呼びえないであらう。

## 二 十九世紀中葉に至る小売業経営の一般的趨勢

近代における小売業経営の一般的趨勢に関して、N・S・B・グラーズは「多角経営から專業化へ、專業經營から多角化への振幅運動」であつたという示唆を行っているが、この点さらに立入って、百貨店経営成立の前史を考察する。<sup>(1)</sup>

十九世紀以前のアメリカの小売業経営の一般的特徴は、機能の上でも、商品部門の上でも多角的であつた。まず卸売と小売との機能的分化が明確ではなかつた。幾多の事例が挙げうるが、たとえば書籍の輸入に始つたトーマス・ハシコックの経営事情にみられるごとく、小売・卸売を兼營し、機会が許せば利潤の多い雑多の商品に手を伸ばすことは極めて普通のことであつた。<sup>(2)</sup> 事実十七・十八世紀のアメリカの大商人の場合には、輸入・小売・卸売のみならず、製造・金融・運送・輸出・保険といった広汎な業務を兼營した場合が少くなく、機能的な分化は殆んど生じていなかった。

商品部門別の分化もまた生じてはいなかつた。十九世紀以前の一般的小売業の形態は、general store と呼ばれた雑貨店、pedlar 乃至 chapman と呼ばれた行商人が主体であり、少量づつではあるが多種類の商品を扱い一般消費者の需要に應えていた。内陸村落は当然としても、ボストン、フィラデルフィア、ニュー・ヨークといった大都市においても、右の形態が普遍的であつた。勿論単一種類の商品を販売する小売業者もみられたが、その多くは、たとえば手工業者の町といわれたフィラデルフィアなどで一般的であつたように、馬具・家具・時計・製パンといった手工業者乃至小製造業者が自己の製品を店頭で販売するという、生産と直結した場合が多く、完全な意味での小売業者とはいへなかつた。

右の如き小売業一般の多角的経営の傾向は、主として次の如き事情に基ずくものである。第一には、産業革命の影響が全般的に現れる以前においては、商品種別・量も少く、多様の商品を同時に取扱うことが資金的にも経営上からも困難ではなかったこと、第二には、当時の限られた市場においては、多数の商品を扱はねば四季を通じての経営が困難であつたこと、第三に、これはアメリカの特殊事情ではあつたが、貨幣が尠く一般に商品の購入は物々交換が普通であり、自から多種類の商品を扱はざるをえなかつたこと、などが考えられる。

さて、右の如き小売業における機能的及び商品別における多角的経営の態様は、ある点でのちの百貨店経営と類似した点がないわけではないが、近代の百貨店経営は一般に、このような *general store* とか、輸入・製造・販売・運送・金融といった種々の業務を兼営した十九世紀以前の大商人の経営活動の、直接の後裔として発生してきたものではなかつた。多角的経営は十九世紀以降專業化へと大きく転換するが、かくて発生した專業小売店から、再びあらゆる商品を販売し、輸入・製造から配送といった運送業務、月賦販売・口座売りといった金融業務に至るまでの各種の機能を兼営する多角的経営、すなわち近代的百貨店にと成長してくるのである。<sup>(3)</sup>

一八〇〇年以後アメリカにみられた專業化への急速な傾向は、まずイギリスでついでアメリカで起つた産業革命の直接的結果として生じた。機能的專業化の面では、手工業別生産から大規模工場制生産への転換により、商品は多様化するとともに量的に増大した。その結果、輸出入業務・卸売業務においても、従来の如く多種類の商品を同時に扱うことは資金的にも経営的にも増々困難となり、商品別の分化が生じたばかりでなく、卸売と小売の兼営をも次第に不可能にさせていった。また従来その生産物を店頭で販売していた手工業者は機械制生産との競争の結果衰滅し、生産者が小売りをすることもなくなつた。かくしてアメリカでは、ヨーロッパに比して二十～三十年の遅れはあつたが、一八三八年までには卸売業務と小売業務の分化は明確となるに至つた。

商品部門別專業化の面においても、同様の過程が進行した。生産技術が進み、商品の多様化・商品量の増大が生ずると、小売業者の扱う商品もまた必然的に細分化した。一般小売業者の資金は大きくなかったから、多様の商品を扱うことが増々困難となつたばかりでなく、増大する競争に耐えるためにも、專業化の傾向を促進せざるをえなくなつた。元來小売業經營の形態は市場の広狭により左右されたから、産業革命の結果都市人口が増加し、特定商品を販売しても年間を通じて季節的變動に妨げられることなく需要を維持しうるならば、專業化することは容易であつたし、また逆に、小資本をもつて都市に小売店を經營することも困難ではなくなつた。この時期に都市における專業小売店は急増し、既に十九世紀半ばのアメリカでは、ボストン、ニュー・ヨーク、フィラデルフィアといった東部の大都市のみならず、ピッツバーグ、シンシナティ、セント・ルイス、ニュー・オルリンズといった西部諸都市においても、かゝる general store はその影を没し、商品別に專業化した多数の小売店が一般化するに至つた。

小売業における商品別專業化は、まず大別して四つのラインに分化した。食糧品・呉服物・金物・家庭用品の四部門であり、これがさらに細分化する傾向を辿り、一八五〇年代のアメリカ諸都市では、書籍、靴、敷物、陶器・ガラス器、外套・マント、櫛・小間物、家具、刃物・金物、裝飾小間物、羽根飾、紳士用品、食糧品、帽子・毛皮、メリヤス製品・手袋、ゴム製品、レース・刺繡、婦人帽子、鞍、馬具・トランク、絹製品・リボン、茶・コーヒー、タバコ、室内裝飾品、傘・パラソル、バター・チーズ、紳士用既製服といった商品部門別の小売業が成立していた。

十九世紀中葉に入ると、産業革命の影響は社会生活環境全般に重要な影響を与えるに至つた。アメリカ都市人口の變動をみても、人口八千人以上の都市人口の総人口に対する比率は、一八四〇年の八・五%から一八六〇年には一六・一%と倍化し、一八八〇年には二二・五%に増大した。こうした都市の急激な増大と膨張、中産的都市生活者の増加、さらに都市生活者の消費傾向の變化が、一八六〇年以後のアメリカの小売業經營に再び革新イノヴェーションを惹起することに

なった。即ち、「專業化から再び多角化への振幅運動」である。

十九世紀後半のアメリカが一般的に物価下落の傾向があったという事実を別として、都市の小売業者の間には激しい競争が必至となった。都市人口の増加に基づく小売店経営の濫立によって生じた競争の結果、一八四〇年代と五〇年代には、既に中間商人＝卸売・仲經商を排除して生産者からの直仕入の傾向が現れているが、さらに広告・宣伝の活用、陳列技術の進歩、附帶サービス併用、壮麗な店舗の建造など、小売業者間の競争は激烈となり、一八六〇年代から七〇年代にかけて、殆んどヨーロッパと時を同じくして、アメリカにおいても多角経営への決定的な移行の傾向、その窮極的發展の結果として百貨店経営の成立をみるようになった。

この時期における多角化の理由として挙げられるのは、まず大経営の優越性であり、小さな小売業者であっても利潤の再投資によって、よく競争に耐え大をなすものが現れた。マージンを大きくするために仕入を安くする必要があり、大量仕入＝大経営への方向が決定的となり、さらには直接生産部門への介入を招くことになった。機能的な側面においても、輸入・製造・小売から、運送・金融・保険業務にまで及び、商品部門の側面では、季節的な販売の減少を避け、より多くの顧客を惹きつけるために、ますます多種・多量の商品を扱うこととなった。かくして十九世紀末には、ヨーロッパ及びアメリカにおいて、近代百貨店の一般的成立をみたのである。

本稿で取上げる R. H. Macy & Co., Inc. は、いわばこの十九世紀後半の專業化から多角化への時代に創設され發展し、アメリカで恐らく最初の、またヨーロッパの影響を殆んど蒙ることなく近代百貨店へと独自の發展を遂げた顕著な事例の一つである。以下その経営革新の経過を辿ってみることにする。

- (1) N. S. B. Gras, *Business and Capitalism*. グラスのこの振幅運動という考え方には種々の批判もあるが、小売業の経営史に関する研究は少く、現在のところ何とも云える段階ではない。しかしこのグラスの考え方は、多くの点で示唆すると

ころが非常に多い。

- (2) Edward Edelman, Thomas Hancock, Colonial Merchant, Journal of Economic and Business History, 1928. W. T. Baxter, The House of Hancock, 1724~1775. 1945 トーレス・ハンコックは書籍から砂糖・小麦粉・茶・反物・金物・ラム酒・その他多くの商品に手を拡げていることが識られる。

- (3) 百貨店への発展は、専業小売店から発展した事例が最も一般的である。パリでは、Bon Marché, Magasins du Printemps, Louvre, Magasins du Coin de Rue, Pygmalion, Tapis Rouge など、すべて伝統的な呉服商から発展した。ロンドンの Whiteley は小間物商から出発し、アメリカではフィラデルフィアの Wanamaker、シカゴの Field, Leiter & Co. (のちの Marshal Field) は呉服商から、ボストンの Jordan Marsh も呉服の卸売から小売に移り、さらに百貨店にと発展した。日本でも三越・大丸・白木屋・松坂屋・高島屋などの代表的百貨店は、伝統的な呉服業からすべて出発している。

### 三 ローランド・H・メーシーの企業家的履歴<sup>(1)</sup>

メーシー (Roland H. Macy) はマサチューセッツ州ナンタケット島で一八二二年に生れた。古いクエーカーの家系に属し、父は長く商船の船長を勤め、のち書籍の小売店を開いたこともある。教育はせいぜい小学校に行った位であったが、経済的には恵まれぬナンタケットで育ち、また勤儉なクエーカー的雰囲気の下で成長したため、大胆・忍耐・儉約・質素・独立心といった、のちのメーシーを大商人に仕上げる多くの性格的な美点を養うことが出来たといわれる。十五才で捕鯨船の水夫となり、四年間を南太平洋に過したが、この経験もまたメーシーに艱苦に耐える強靱な精神力を培はせたと考えられる。

十九才で海を棄ててからのメーシーの履歴は、一八五八年三十六才でニュー・ヨークに店を出すまで、小売商人として殆んど失敗の連続であった。しかしこの期間に、のちのメーシーを成功させた種々の要素が既に現れており、検

討する必要がある。この期間は四つの時期に分れる。

(一) 一八四四年、二十二才の時結婚し、ボストンのハノーヴァ街で呉服の小売店を開いた。これがメーシーの小売

業に入った最初であるが、その結果については全く知られていない。恐らく失敗し店をたたんだものと考えられる。

(二) 続いて一八四六年に、今度は同じボストンのワシントン街三五七番地で、再び呉服店を開いた。この店に関しても多くは知られないが、同年六月のデイリ・メイル紙によれば、「競売による仕入れのため連日大安売り」の広告がみられる。当時市況は悪く大量のヨーロッパ商品が溢れており、上手に取引すれば、可成りの利益をあげる機会があったかと考えられる。しかしメーシーの店は失敗し、一八四七年の半ばには店をたたんでいる。

右の事情から、当時のボストンでは專業小売店が一般化し、若いメーシーでも容易に店を開くことができる程、小資本の小売店が簇出していたことが想像される。しかし、メーシーは失敗したが、右の経験で次の貴重な体験を得たといわれる。即ち信用で商品を買うことの危険と、宣伝広告が小売店経営に極めて重要であるということである。当時の商習慣では、卸売商からの仕入商品に対する支払いは、通常六ヶ月、八ヶ月から一ケ年に及ぶ長期信用買であった。しかしこれは一度不況に直面した時には頗る危険であり、のちメーシーが出来うる限り信用買を避け現金仕入政策を採用したのも、右の経験によったものといわれる。

(三) ワシントン街で失敗した後、メーシーは義兄のサミュエル・ヒュートンのレース・刺繍店で暫らく働いているが、カリフォルニアで金鉱が発見されると、ゴールド・ラッシュの熱にうかされ、一八四九年妻子をボストンに残したまま、カリフォルニア州サクラメントの北四十哩のメリスヴィルに行き、ここで *Macy & Co.* と *the general store* を開いた。この店は鉦夫目当ての商店で、鉦夫の日常必需品を何でも販売した。メーシーが金鉱を探さず、鉦夫相手の商売を始めたことはメーシーらしいが、この商売も長くは続かなかった。一八五〇年にはその権利を他に譲り、マ



サチュセッツ州ヘイヴァヒルに移り、妻子とともに再び新しい店を開いている。メリスヴィルの店が general store であつたことは、当時のフロンティアにおける小売業の一般的形態を示すものと考えられるが、以上の三店の経営からは、のちのメーシーに特徴的な漸新な商店経営政策はまだ何も現れてこない。

(四) ヘイヴァヒルにおけるメーシーの経営には、のちニュー・ヨークで成功するに至つた経営政策の主要なものの萌芽が、既に明瞭に現れており、さらに立入つた検討を必要とする。ヘイヴァヒルはメリマック河口に近く位置し、近隣には当時靴工業が栄えていたニューベリポートがあり、一八五〇年における人口は五、八七七人であり、東部では中乃至小規模のタウンであつた。ヘイヴァヒルでの開店は一八五一年、メーシー二十九才の時であり、彼自身の信用がなかつたためか、兄の名前で店を始め、一八五二年に至つて始めて自分の名前を使用するようになってゐる。<sup>(2)</sup>

このヘイヴァヒルの装身小間物店において現れた、メーシーの漸新な経営政策の萌芽は次の点にみられる。

### (1) 現金政策 (Cash Policy)

メーシーは信用による仕入を極力押えようと努力し、現金仕入・現金販売（即ち現金政策）<sup>キャッシュ・ポリシー</sup>がその後の彼の経営政策の根幹となつた。メーシーが現金仕入を行つたのは、一つには彼の度重なる失敗のために信用がなく、現金でなければ仕入が行えなかつたのだという説もあるが、メーシーの狙いは「安売り」にあつた。それゆえヘイヴァヒルにおける初期の広告にも、「当店は現金仕入のため破格のお値段で奉仕」できるといふことを極力宣伝している。

当時の商習慣である長期の信用仕入を避け現金政策を採用したのは、他店よりも遙かに廉価に仕入れ、従つて一般商店よりもずっと安い値段で販売するためであつた。メーシーはこのため破産商店の競売品を機会をみては大量に仕入れ、「当店は競売品の現金仕入によるため、驚くべき値段で奉仕」できると広告している。仕入を現金で行うためには、販売もまた現金でなければならず、かくして現金政策の採用となつたのである。この現金政策を有効に用いる

ならば、他店と十分競争しうる筈であつた。<sup>(3)</sup>

## (2) 積極的な販売政策 (Agressive Sales Promotion)

右の現金政策の利点を十分活用するためには、商品の速かな回転が必要となる。したがつてのちメーシーがニュー・ヨークで行つた諸種の積極的な販売政策の萌芽が、既にこのヘイヴァーヒルでもみられた。すなわち、当時の習慣では仕入は春・秋の年二回であつたのを、メーシーはニュー・ヨークから度々仕入を行い、常に漸新な商品で店頭を飾ることに努力している。当時の広告にも、「当店は毎週ニュー・ヨークより仕入を行い、商品は常に新鮮であります」ということを度々繰返している。さらにのちのバーゲン・セール、クリアランス・セールの萌芽も既にみられ、一八五一年のクリスマス前の二十日間、メーシーは始めて全商品の破格大安売りを行っている。現金政策による安売、大売出による商品回転率の増大、これがメーシーの経営政策の骨幹であり、次第に激しくなる小売店の競争の中で利潤を高めてゆく有効な武器となつたのである。

## (3) 定価政策 (One Price Policy)

正札制度はメーシーが最初ではなかつたにせよ、経営政策として大々的に採用した最初の一人であつたことは間違ない。当時の商習慣では、商品に正札がなく買手と売手のかけ引きで値段が定められた。従つて買手の上手下手、売手の技術が値段を左右し、これが商人に対する一般の不信を招く原因となつていた。したがつてメーシーの、誰でも同じ値段で、たとえば「子供が買いに来て同一値段で販売致します」(one price policy)という宣伝は、当時としては極めて漸新な政策であつた。

メーシーがこの定価制度にどうして思ひついたかという点に関してはいろいろのことがいわれているが、一般にはメーシーがクエーカーであり、その教祖ジョージ・フォックスの影響だと信じられている。<sup>(4)</sup>しかし、メーシーの安売

り方針の根本は値段にかかっており、値段を公表する必要があったこと、また商店が商店主一人乃至家族といった小人数で経営される場合はともかく、多数の店員が商品に責任をもつて販売する場合には、店員によって値段が異なるのは具合が悪かったと思はれる。この定価政策は、のちニュー・ヨークでも大々的に採用されるに至っている。

#### (4) 積極的な宣伝広告 (Aggressive Advertising)

メーシーの特異な才能の一つは、その秀れた宣伝広告に対する感覚にあった。ヘイヴァーヒルにおいても既にそれは明瞭に現れており、屢々漸新な広告を出して人目につくことに努力した。彼がヘイヴァーヒルで新来者であったこと、また彼の安売方針・特売を広く知らせ、商品の回転をよくするためにも、宣伝広告は不可欠であった。

まず新聞広告には大きなスペースを使用し、絵入広告を採用、ありきたりのベタ組ではなく、一部に大きな活字を使用して、生き生きとしたユニークな広告文を作製した。また一八五四年からは、毎週文案を異にした広告を新聞に掲載するなど、すべてメーシーのオリヂナルな発想に基づくものであった。商標を広告に載せて他店と区別したのもメーシーの着想であり、一八五一年以後王冠をつけた雄鶏がそのトレード・マークとして登場した。

一八五一年から五五年までのヘイヴァーヒルでの経営は、一時的には或る程度の成功を収めることができた。開店翌年には発展して新店舗にうつり、取扱商品も装身小間物から、ショール・ボンネット・若干ではあるが婦人子供用下着類・化粧石鹸・香水・化粧水・扇子・バスケット・クリスマス玩具・パラスルといったものにまで拡大されている。しかし依然として取扱商品の主眼点が装身小間物におかれたこと、それ以外の商品は極く少量であり、附随的に販売されたにすぎないことなど、まだ百貨店には程遠いものがあった。この時期のメーシーに百貨店へ向おうとする創意があったか否かは不明であるが、いずれにせよまだ将来のことであった。

一八五五年に至り、メーシーはハバヒルの店を閉ぢるに至った。経営は失敗に終わったのである。その原因としては

次の事情が考えられる。メーシーの経営的創意は誤りがなかったにせよ、かれの漸新な経営政策が成功するためには場所を誤っていたということであった。第一に、人口五千から六千の中小規模のタウンでは、メーシーの経営政策は余りに進歩的であった。市場が狭い上に五・六軒に上る同業者があり、さらに近隣の大タウン、ニューベリポート、ロウレンス、ボストンなどからの競争があった。大々的な宣伝・広告政策も小タウンではその効果が少く、現金政策・定価販売もニュー・ヨークの如き大都会ならともかく、保守的なこのニュー・イングランドの小タウンでは余り効果がなかった。

かくしてヘイヴァヒルでの経営は失敗に終わったが、メーシーの実験的な経営政策のもつ意義は重要である。当時のニュー・ヨークでは、右のような新しい経営政策は未だ一般的でなく、具体的にこれを実行した者は一人もいなかった。メーシーはこのヘイヴァヒルの体験に基づいて、数年後のニュー・ヨークで驚異的な成功を収めることになる。メーシーはヘイヴァヒルの店をたたんだのち、西部へ行き土地売買の不動産業を営んだりしているが余り成功せず、一八五八年ニュー・ヨークに来てここで再び装身小間物の小売店を開くことになった。

- (1) Ralph M. Hower, *History of Macy's of New York, 1858-1919*, 1943. 以下メーシー及びその経営に関する事例は、すべてハワーの詳細な研究による。

- (2) 兄の名前で始めたといっても、名義を借りたに過ぎず、経営は完全にメーシー個人のものであった。メーシーは現金政策を忠実に守ろうとしたが、資本も少く初めは信用買いで仕入れねばならず、そのため兄の名義を用いたと考えられる。当時の仕入は信用であり、それも半年から一年無利息というものであったから、資金に恵まれぬ青年たちが店を開くのは比較的簡単であったと思われる。その反面信用は大切であった。(Hower, *ibid.*, pp. 17-18)

- (3) 長期の信用買いは、資本のない者が小売店を開く場合非常に有利な点もあったが、他面金利を含んでいたから高価についた

ばかりでなく、一度商況が思わしくなくなった時には、多くの小売店にとって致命的な負担となった。これに反して現金買いは、商況の悪い時には増々有利に仕入れることができた。メーシーが、破産商品の競売品を度々大量に扱っているのはこのためであり、他店の苦境を他所目に、不況に際して逆に利益をあげることさえできたのである。

- (4) 当時の商習慣では、商品に仕入値段を符牒で印しておき、客が支払い可能と考えられるマージンを加えて売値として示し、客とのかけ引によって値段を決めた。定価販売の起りについては色々云われているが、クニーカー教の始祖ジョージ・フォックスの訓えによるという解釈が最も一般的であり、早くも一六五三年にフォックスは当時の商人のかけ値の仕方に反対したと云われ、次第にクニーカー商人の間ではこうした伝統が続き、いつわって値段を高くすることを卑しんだといわれる。これらの事実は逆説的ではあるが、デフォの記述にも現われており、クニーカーたちは商売の必要から厳格な定価政策を守れなくなっていると述べており、またあるフランス人の記述によれば、イギリスのクニーカーたちは品物の価値以上の値段をつけることを拒んでいる印象をうけるとも述べている。(Daniel Defoe, *Complete English Tradesmen*, 2nd. ed. London, 1727, pp. 227-228 *César de Saussure, A Foreign View of England*. London 1912. p. 325)
- クニーカーではなかったが、定価政策をとった者として知られるのは、約一世紀後のロンドンのジョサイア・ウェッジウッドであり、パリでも *Ville de Paris, Pymation, Diabie* などの店はこの政策で成功したといわれる。日本では早くも一六七三年に三井が正札販売を行っているが、その原因が何であったかは興味のある問題であろう。

#### 四 ニュウ・ヨーク店における経営の成功

一八五八年のニュウ・ヨークは人口九五万、急速に膨張しつつある大都会であった。既にこの時合衆国の輸入商品の三分の二はニュウ・ヨークに入り、特に呉服物の輸入は総額の九十%がニュウ・ヨークに入った。小売業における専業化は極度に進行しており、多数の商店が激しい競争を行っていた。

今日のメーシー百貨店の起りニュー・ヨークのメーシー店は、四階建の煉瓦造りの建物の一階で、間口二十呎・奥行六〇呎の小さな装身小間物店であった。場所も、当時同業店が集中していたパーク・ロウとグラント街との間のブロードウェイ通りからは全く外れ、一般の商業地区からも隔ったマンハッタンの北部であった。ニュー・ヨークの商業地区は北漸の傾向があったとはいえ、長い間メーシー店の立地条件は決して有利とはいえなかった。<sup>(1)</sup>

メーシーの最初の資本がどの位であったかについては色々のことがいはれるが、正確なところは不明である。ウィスコンシンで行った土地投機でえた八千ドルの現金と二千ドルの手形を所有していたことは確かであるが、二万ドルの価値の株券を所有していたと当時メーシーが述べているのは、信用を得ようとしたからとも考えられ、余り信憑性はない。恐らく資本の不足は、間屋・仲継ぎ商から仕入を信用で行い補ったものと思われる。しかし現金政策をモットーとしたメーシーが、出来る限り早く債務を返済し、現金政策に移行していったことは事実である。

ニュー・ヨーク店の最初の経営は専業の装身小間物店であった。ヘイヴァヒル時代の在庫商品の価格が約二万ドルで、その商品も呉服物を含みより多様であったのに比べると、ニュー・ヨーク店では殆んど同額の商品をより狭い範囲に限定している。リボン、レース、刺繍品、造花、羽根飾り、ハンカチーフ、メリヤス物、手袋といった装身小間物類が主力であり、経営の成功につれてのちに次第に商品の多様化に進んだが、最初の数年間は呉服物もおかず、当時のニュー・ヨークで極端に進んでいた、典型的な専業小売店であった。

初年度十三ヶ月の経営事情をみると、総売上は九万ドルであり、そのうち家賃に一、六〇〇ドル、広告には売上の約三%という二、八〇〇ドルも投じている。従業員は約十五人で、盗難（損害一千ドル以上）・小火などの被害はあったが、約三千ドルの純益があったことが知られ、初年度としては大成功であった。ついで南北戦争が勃発すると輸入商品の朴絶・金融難などが起り市況は不振となったが、びぎに戦争中のブームが到来し、以後メーシー店の経営は

順調に発展してゆくのである。

ニュー・ヨークにおけるメーシーの経営の基本方針は、既にヘイヴァーヒルで試みたその、より大々的・徹底的な採用であったが、主要なものは次の四つであった。

### (1) 現金政策 (Cash Policy)

メーシーは開店当時資金の不足から信用による仕入を行はざるを得なかったが、彼の主張である現金政策にと急速に転換していった。初期の経営記録によれば、クレディットの期間も一八六四年には三十〇六十日に短縮され、一八六六年には十〇十五日となり、一八六九年には、止むをえない一時的な信用仕入はあったが、負債による経営上の圧迫からは全く解放されて、現金政策の利点を十分に發揮しうるに至っている。一八五〇年代・六〇年代のニュー・ヨークの他商店において、現金政策を標榜したものもないわけではなかったが、メーシー程徹底的に行ったものはない、この現金政策の採用がメーシーの成功に及ぼした役割は少くなかったと考えられる。

### (2) 定価政策 (One Price Policy)

定価販売の広告に、ニュー・ヨークでの開店二ヶ月後に既に現れており、メーシーがその当初から定価政策をとったことが知られる。しかし当時、定価政策は人々に余り知られておらず、メーシーはこの政策が「お客様に有利な制度」であることを強調する広告を行っている。とはいえ、定価制度とは何であるかという説明を特に広告に加えていないので、或る程度は一般に知られていたかと思われる。当時の商店では、牧師・親しい友人などには特別安く売ることをしていたが、メーシーは慈善的な場合を除いては顧客による特別扱いを行わず、メーシー自身の家族の者が買う場合でも厳格に定価を守らせている。

### (3) 最低価格での販売 (Underselling)

他店よりも常に安く売ることは、メーシーのモットーであり、その他の政策はすべてこの廉売のために行はれたといいうる。特に初期の小売店時代、競争の激しいニュー・ヨークで他店との競争に打勝つためには、廉売こそ最も重要な武器であった。競売品の仕入、現金仕入などすべて他店より安く仕入れ、安く販売するための政策であった。但し、メーシー店の値段が果して他店よりも常に安かったかということは、比較する資料を欠くために若干の疑問がないわけではない。というのは、当時の他店の広告をみても、どの商店でも「最低値段」、「市内一の大安売」といった広告を行っているからである。ただ信頼すべき点は、他店の広告は「安売り」を宣伝しても値段には一切ふれないのが通例であったのに対し、メーシーの広告は常に値段を明示していたから、メーシーが架空の宣伝をしていたのではないことだけは確実である。

販売促進のための附随的な政策として行はれたのは、大々的な季節的大売出し、クリアランス・セールなどの特別大売出制度の採用であった。これは残品整理によって商品を常に新鮮なものにしておくためと、宣伝によって大量商品を一時にさばこうとする。いずれも商品の廻転率を高めるために行われた政策であり、今日の百貨店で一般に行はれている売出制度の先駆ともいえるものであった。

またメーシーの発案という伝説のある値段の端数制 (odd price system) の採用も、その販売政策に一役をかってゐる。この制度は従来商品の値段が三ドル五〇セントとか、一ドルとかきれのよい額であったのを、態々三ドル四十八セントとか九十七セントとかいった端数にすることで、安売りをしているという印象を人々に与えるのに効果があり、今日のアメリカの百貨店でも一般的に行はれている。<sup>(2)</sup>

メーシーはまた、「商品が気に入らねばお金を返します」といった広告も行っている。この返金制 (money back guarantee) は今日の百貨店における特徴的な政策の一つであり、百貨店では品物が気に入らねば返品できると考えら



れている。しかしメーシーの初期の広告にみられる保証キヤンペインというのは若干意味が曖昧で、まだ現在の意味での返品制度ではなく、「金を返すほど品質を保証します」といった意味が強かったようである。メーシー店がこの返金制度を完全な意味で採用するに至るのは一八七五年以後のことであるが、いずれにせよメーシーの着想の早かったことは誤りがない。

#### (4) 積極的な宣伝・広告 (Aggressive Advertising)

メーシー店と他商店の差異の第一は、広告にあった。メーシーは他商店が大体売上の一%を広告費に投入している時に、実に三倍の三%を支出している。しかしメーシーの広告の特徴はその支出金額の大きさではなく、漸新さを誇った質の点にあった。初期の広告の殆んどはメーシー自身が作製しているが、その秀れたセンスと新しい宣伝技術とは、今日の専門家が「メーシーこそ近代の広告技術の創始者」と評している程である。

まず当時の一般の広告は、今日の求人求職広告と同形態の、一面ベタ組みの極めて単調なもので、文案もまた紋切り型であり、広告時期も春秋二回の仕入れの時期を中心とし、各商店とも広告にそれ程の重要性を置いていなかった。メーシーの広告は、こうした旧套を打破した全く漸新なものであった。たとえば、大きな活字と小さな活字を組合はせ、態々白い余白を残すなど人目につくように努力した。また記事の内容も、種々の社会的事件を文案にとり入れて人々に興味を懷かせるようにし、同じ言葉を何度も繰返して目立たせるようにするなど、人々の目を惹き読ませる広告を作製した。広告の時期・度数も他店と異り、多数の新聞に広告を掲載したばかりでなく、小さな広告を毎日繰返したり、今日世界的に有名な「赤い星」のトレード・マークを入れたり、<sup>(3)</sup>また他店が広告を行はない時期に大きな広告を掲載したり、ともかく人の意表をつくものがあつた。

メーシー店の発展にこのような広告の効果が大きな役割を果たしたことは疑いないが、特に初期の小売店時代には重

要であった。しかしのちに経費が次第に大きくなるにつれて、広告よりも店を如何に経営するかという点に重点が移ってくるが、しかし今日でも、メーシーの広告のユニークさは広く知られている。

(4) こうしてニュー・ヨークにおけるメーシー店の経営は着実な発展を示したが、その売上高の増大は左の如くである。一八六九年以前の記録を欠如するために一八五八年と六九年の時期の状態が不明であるが、一八五八年度の開店第一年の九万ドルに比して、一八七〇年には一〇〇万ドルと十倍以上に増大していることは、メーシーの経営方針が如何に成功したかを示すものといつてよいであらう。

Year	Total Sales	Ratio to Previous Year's Sales
1870...	\$ 1,024,621	...
1871...	1,023,034	99.9
1872...	1,002,528	98.0
1873...	1,022,255	102.0
1874...	1,197,687	117.2
1875...	1,366,889	114.1
1876...	1,612,788	117.9
1877...	1,873,205	116.1

経営の成功に伴い、店舗の規模もまた拡大した。一八六六年、六八年と隣接の建物を買収、一八七一年、七二年にもさらに建物を買収、かくして一八七二年には、第六アヴェニューに面して四軒、十四番街に面して二軒と、六軒の建物を接続して、ニュー・ヨークでも有数の規模の商店となるに至った。

(1) メーシー店の立地条件は決して秀れておらず、初期には不利でさえあった。しかしニュー・ヨークの商業中心地は人口の増大により、絶えず北漸の傾向を示し、その限りでメーシーの選定は正しかった。特に地下鉄が開通するようになると、メーシー店の立地は商業地区の中心となるに至った。メーシー店は、一九〇二年に今日のメーシー本店のあるヘラルド・スクエアに移転するまで、六番アヴェニューと十四番街の角の創業の場所に位置している。

(2) この値段の端数制というものは、メーシー店の一部を借りて陶器・ガラス器店を開いていたシュトラウス家の創始したものと云われるが、これを大々的に全店に採用

したのはメーシーであった。一説には、端数制であると店員がどうしても勘定場に釣銭を貰いに行かねばならぬので、店員の着服を防ぐことが出来たから採用したともいわれている。

- (3) 今日メーシー百貨店の商標として世界的に有名な「赤い星」(Red Star)は一八六二年から採用されたもので、その謂われは、メーシーが捕鯨船の水夫時代に腕にほった入墨に由来するものであった。

- (4) Hower, Ibid., p. 109

## 五 百貨店経営の成立

装身小間物の小売店として発足したメーシーの小さな店が、如何にして、また何時ごろからその経営を拡大・進化させ百貨店へと向っていったのであろうか。またその百貨店経営としての成立は如何にして、何時頃生じたのであろうか。この問題は一節で示した百貨店の定義の問題と再び関連する。

まず、大量の商品販売が行われること、大都市の買物地区に立地すること、という点では、一八六〇年代末期乃至七〇年代初期のメーシー店は十分にその資格を有していた。初年度の売上は九万ドルでありまた立地条件も必らずしも秀れたものではなかったが、この時期となると既に年間の総売上高は百万ドルを越し、立地条件も、地下鉄が開通しメーシー店のすぐ前の十四番街に駅が出来ること、繁華な商店街に変貌するに至った。店舗の規模もまた、前に述べた如く一八七二年までには隣接の六軒を合してニュー・ヨークでも最も規模の大きな商店の一つとなっている。

しかし規模の大きさだけでは百貨店とよびえない。たとえばすでに一八四四年に、パリの *Ville de Paris* では年間売上高は二十万ドルに達し、従業員は一五〇人を数えているが、販売商品は、多様化されていたとはいえず呉服物のラインだけであり、それ以外の商品ラインには及んでいない。したがって、百貨店としての特徴の第一は、多種類の

ラインの商品を独立した部門<sup>デパートメント</sup>として組織し販売すること、またその商品部門は、日常生活に必要な呉服物から家庭用品に至る多様なものでなければならぬという点である。

メーシー店における販売商品の多様化への傾向は、ゆっくりではあるが着実に進行した。開店当初の一八五八〇年の間は、造花・羽根飾り・リボン・刺繍製品・レース製品といった装身小間物に重点をおく専業小売店であったが、この装身小間物のラインを越えぬ範囲で商品の多様化がすでに附随的に行われている。一八五八年十二月には婦人・子供用手袋とメリヤス製品、さらにタオル・敷布・麻製品・掛ぶとんといった家庭用品、さらに極く少量ではあるが、婦人下着・スカート・外套・コルセット・モスリン服、さらにネクタイ・シャツ・下着などの紳士用品が置かれ、一八五九年の春には、毛布・レースのカーテン・ショール・マントなど、さらにバラソルが加えられている。

右の時期の多様化は、謂はば実験的なものであり、陳列商品の間に特別の関連はなく、メーシー自身売れるかどうか試みに置いてみたものと考えられ、バラソルの如きは直ちに販売を停止している。メーシー店が百貨店へ向う出発点となったと考えられる販売商品ライン上の変革は、一八六〇年に始まっている。この年の秋にメーシーは、ニュー・ヨークではまだ扱はれていなかった、ドイツ・フランスの輸入小間物の売場部門を開設した。ポケットブック・ハンドバッグ・ティーセット・若干の陶器類・灰皿・額縁・人形・玩具類・その他のこまごましたものであり、ここで始めてメーシー店は、装身小間物のライン以外に重点をおくこととなり、右の商品から続いて、薬品と化粧品・陶器とガラス器・銀器・台所用品・スポーツ用品・鞆類・玩具・楽器・書籍といった独立した商品部門に発展する基礎となったのである。すでに一八六〇年秋には、今日までメーシー店の名物となっている人形と玩具の陳列会が催されている。

右のごとき商品の多様化の原因が、利潤の多い商品の上手な組合はせにあったのか、或いは有利に仕入れられたた

めであるか、さらには従来の競争の激しい装身小間物部門の利潤低下を補足する意味で行はれたものであるのか、といった点は記録を欠くために不明であるが、以後一八六〇年から六八年までの間には商品売場部門別の多様化への根本的な変革は行はれず、商品の入替・充実に重点が置かれているのを見ると、メーシーは各商品の売行き状態を観察しながら試行錯誤的に多様化と各商品部門内部の充実に向ったものと考えられる。

しかしこの期間における商品の拡大と充実は、夜着・多量のスカート類・上衣・ジャケット・幼児用衣服と外套といった既製洋品類の呉服物ラインに及び、さらにテール用麻製品・カーテン・白地の下着類といった家庭用繊維品から、手袋・メリヤス製品、さらに精選されたリボン・羽根飾り・造花類といった進化を示し、一八六一年には化粧石鹸・香水・化粧用品等に拡張されて、のちに近代的な化粧品・薬品売場にと成長する基礎となっている。一八六四年には、首飾り・イヤリング・飾りピンといった装飾用アクセサリーや、ブロンズ・象牙・陶器・木製などの装身具がさらに充実されている。しかし、たとえば一八六七年の広告にみられるごとく、「ニュー・ヨークで最も充実した装身小間物店」と宣伝しているように、この時期にはまだ呉服物のラインはさほど多様化され充実したものではなかった。

メーシーの店が販売商品の面で百貨店の様相をとるに至るのは一八六八年以後のことであるが、この年に従来の小間物部門の中に、時計・銀製品が入り、翌六九年には、台所用品・木製品・バスケット・鳥籠・ブラシ・チリ取り・うば車・多種類のめっき製品など、家庭用品部の新しい売場がおかれるに至った。いま一八六九年の商品部門別の構成をみると、次の如くである。

- 1、白地の下着類・麻製品・カーテン類、
- 2、レース・刺繍製品・下着類、
- 3、雑貨・小間物、
- 4、造花・羽根飾り、

5、リボン類、

7、装身具・宝石・化粧品類、

9、麦藁及びフェルト帽子、

11、玩具及び人形、

6、メリヤス類・メリヤス製品、

8、毛皮類（春と秋にはバラソルと替る）、

10、家庭用品、

右の如き販売商品の多角化は、出来るだけ多数の顧客をひきつけることを目的とし、一つの買物をする客は同時に他の買物をする筈だという前提に立っていた。このようなメーシー店の経営が他の専業小売店に与えた脅威は十分に想像しうるが、一度このような多角経営に向かえば、それは更に発展するとともに大量化する傾向をもった。大量化こそ利潤を高める重要な要素の一つであったからである。

かくして一八七〇年には、書籍とキャンディの売場が設けられ、玩具・人形類も単にクリスマス・シーズンだけではなく、年間を通じて販売されることになった、同年には顧客へのサービスも兼ねてソーダ水売場が設けられ、一八七二年にはボヘミアン・ガラス器とアイス・スケートの売場が、一八七三年には椅子・長椅子・置戸棚・敷物が加えられ、これが家具売場へと発展することになった。その他の商品では、子供用三輪車・寒暖計・園芸用品・水着海浜用品といった漸新な新商品をおき始めており、クラッカー・ジャム・かん漬食品といった商品をおく、ピクニック用品売場が設けられ、一時的ではあったがこの時期に早くも鉢植植物・切り花などの花売場がおかれている。

一八七〇年代に入ってから売場部門拡充の特徴は、専門の商人に売場を賃貸して販売を行はせる店舗の賃貸経営であり、利潤の五〇％をメーシー店が得る代りに、広告・配達といったサービスはメーシー側が負担するものであった。この方式により新に開設されたのが一八七四年のシエトラウス家<sup>(1)</sup>による陶器・ガラス器売場部門の開設であり、続いて一八七五年には靴売場部門が開設された。この方式は、従来メーシー店の経験のなかった商品売場の開

設に際して有効な方法となり、七〇年代末期に至ると、この店舗貨販売部門の売上伸び率が非常に高まっていることが知られる。

再び一八七七年の商品部門別のリストをみると、次のごとく一八六九年の十一から二十二と著るしい増加を示している。

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| 1、白地の下着類・麻製品・カーテン類、     | 2、レース・刺繍製品・コルセット、        |
| 2、 <sup>はき</sup> 婦人用下着、 | 3、雑貨・小間物、                |
| 4、リボン類、                 | 5、銀製品、                   |
| 6、メリヤス類・メリヤス製品、         | 7、婦人用飾り紐、                |
| 8、毛皮類、                  | 8、 <sup>はき</sup> パラソル・傘、 |
| 9、装身具・宝石・化粧用品、          | 10、子供・少年用衣類、             |
| 11、家庭用品、                | 12、玩具・人形、                |
| 13、書籍・文房具・アルバム類、        | 14、毛織物・織物刺繍製品、           |
| 15、陶器・ガラス器・土器、          | 16、ソーダ・ファウンテン、キャンデー、     |
| 17、子供用手袋、               | 18、婦人帽子、                 |
| 19、造花・羽根飾り、             | 20、婦人・子供用靴、              |
| 21、外套・スーツ、              | 22、黒い服・絹製品、              |

右の商品売場部門の多様化の傾向から、一八六〇年代末、少くとも一八七〇年代には、今日の意味で十分百貨店と呼びうる分化を遂げていたことが知られるが、では経営組織の面ではどのような変化が生じたであろうか。

内部経営に関する初期の資料は少いたため余り精しいことは不明であるが、一八六二年には次の如くであった。即ち、当時の八つの売場部門のうち、メリヤス製品売場と男女用白地の下着類売場では男の主任一人と女のクラーク一人づつ、レース製品売場では女の主任一人と女のクラーク一人であり、他のコルセット、造花・羽根飾り、雜貨、リボンの各売場では、女の主任一人と女のクラーク二人がつき、また手袋の売場は女の主任一人だけに任されていた。また売場以外では、配達係に主任が一人と包装係の少年が一人おり、その他、女の帳簿係・勘定場係が一人づつ、釣銭を運ぶ女の係が二人、男の仕入商品の値段つけ係が一人、それに売場の監督係の男が一人と、合計二十七人の従業員がいた。

このような初期の状態では、メーシー自身が全般の監督をし、広告文案を執筆し、仕入れを一人で行うことは容易であったし、事実メーシー自身がすべてを行っていた。しかし一八七〇年頃になり店の規模が大きくなると、近代的な経営機構の必要が当然生じてきた。かくして、たとえば帳簿上においても、一八六九年迄には、販売と仕入は各売場ごとに明確に分けられ、売場ごとの実績が明瞭に判るようになった。また各売場ごとに仕入主任<sup>バイヤー</sup>がおかれ、仕入・販売に關しすべての責任をもつこととなった。またメーシー自身の監督の仕事の一部は売場監督（今日のサーヴィス・マネジャー）に分担され、顧客の世話をし店員の監督にあたった。また一八六六年にマーガレット・ゲッチェルがアメリカで始めての婦人の総支配人に就任し、メーシーの補助として、或いはメーシーの代理として、店内すべての問題进行处理することになった。

一八七〇年における機能の分化は、右の総支配人 (store superintendent)・仕入主任 (buyer)・売場監督 (floor-walker) の外に、次の如く分化するに至った。即ち、売場クラーク (sales clerk)、商品・釣銭・伝票などを運ぶキャッシェ係 (cash girl)、商品包装係 (parcel clerk or checker)、仕入の受渡しと値段をつけるクラーク (Receiving



room clerk) 商品の交換・払戻しをする交換・訂正係 (exchanger or corrector) 配達係 (deliverer) 店内での商品運搬係 (porter) 附属の製帽・製縫工場の従業員 (milliner and seamstresse) 夜警係 (night watchman) 大工 (carpenter) 美術裝飾係 (artist) 帳簿係 (bookkeeper) 雑役係 (scrubwoman) であり、一八七三年度における従業員の数は、一八八〇三七八七人に達し、一八六九年度に比して五〇%の増加であった。<sup>(2)</sup>

右のような分化の進行につれて、機能の中央集権化も進んだ。この機能の集権化こそは、今日の百貨店経営の特徴の一つとも云いうるのである。しかし売場部門の多様化は、必ずしも中央集権化に向うとは限らない。各売場部門の独立性を強くし、トップ・マネージメントの権限を弱め、緩い結合体として経営することは、高時の大商店経営でもみられ、今日でもその事例が少くない。しかしメーシー店の場合は、極く初期から中央集権化の傾向がはっきりとみられた。これは一つには、メーシーの強い個性と、強力な経営的才能に負うものであろう。

メーシーの中央集権化の特徴は、各売場部門ごとに仕入主任 (buyer) をおき、これに仕入・販売の全責任を任せるとともに、中央で強力に統制した点であった。<sup>(3)</sup>さらに、従業員の雇入・餓首、仕入商品の受入、値段つけ、会計、配達、払戻、広告などは、各売場にはではなく完全に別個の機能としてメーシー自身乃至総支配人の下に直属させたことであり、こうした中央集権化は、遅くも一八七三年迄には完全に確立するに至っているのである。

近代的百貨店経営の特徴の他の一つである各種の無料サービスの実施も、また早くからみられる。市内での無料配達制度は極くその初期から行われているが、一八七五年までには、ニュー・ヨーク、ブルックリン、ウイリアムスバーグ、ジャージー・シティの広汎な範囲にまで及んでいる。また様々の催し物も早くから行われた。特に一八七四年には今日有名なメーシーのクリスマススの華麗なウインドウ・ディスプレイが始められ、その他慈善的な催し物・陳列会・展示会なども始まっている。返品制度も一八七五年以後本格的に始るに至った。しかし、無料サービス制度が

特に発展するのは、百貨店間の競争が激しくなる一八八〇年代以降のことである。(4)

以上、メーシー店が近代的百貨店として成立するのは、大体一八六〇年代末期から七〇年代の初頭にかけてのことであり、この時期を、アメリカにおける近代的百貨店の誕生の時期と称してよいであろう。(5)

(1) シュトラウス家は今日のメーシー百貨店の支配的大株主であり、一八八七年以後メーシー一族から経営権を獲得して、メーシー百貨店を今日あらしめた一族である。特にイシダー、ネーザン兄弟の経営的才能はすぐれたものであり、今日の発展の基礎となった。(Howe, Ibid., Champ, XI)

(2) 百貨店における従業員の数は、季節的な変動に大きく左右されることに注意。二月、七月が最低であり、クリスマス・シーズンに最高に達した。また直属の製造部門も既に一八五九年に始っているが、一八七三年には帽子と製縫工場が設けられている。一八七七年の直属の婦人下着・幼児用衣類の製縫工場だけで、二〇〇人の女工が働いていた。(Howe, Ibid., p. III)

(3) 一人のバイヤーに仕入と販売の両者を兼ねさせることの可・不可は色々論じられる問題であろう、しかしメーシーの時代には仕入係が顧客の好みを知り、販売状況を知悉していることは有利であったと思われる。このバイヤー制度は、メーシー店における販売促進政策上極めて有効であったといわれる。売場部門ごとに独立し、責任をもっていたから、給料以外の業績によって歩合を貰うことができたが、業績が悪ければ減首された。ためにメーシーはバイヤーを上手に統轄することにより、全店の販売業績を促進することが出来た。しかしのちにリベートその他の悪弊が生じたため、バイヤーの権限は削られることになった。

(4) 今日百貨店の特徴の一つと考えられる過大な無料サービスは、メーシー店では他の百貨店との競争の激烈となった一八八〇年代以降見られる、この時期には百貨店は廉価だけではなく、便利さと気分的な満足感が重要になり、照明・ベンチレーション・ニレペーター・レストラン・児童遊園地・快適な休憩室などかつ、電報・郵便局の設置にまで及ぶようになる。しかし一八七〇年代の経営では、メーシー店の主眼は安売にあり、サービスもまだ無料配達・返品制度・陳列会といった基本的な

ものに限られている。

- (5) 百貨店デパートメントという言葉は一八七〇年代にはまだ生れていない。一八九〇年代になって漸く、百貨店という言葉は一般化するに至った。メーシー自身も自分の店を百貨店と呼ばず、Macy's Grand Central Fancy Good Establishment とか Macy's Grand Central Fancy and Dry Goods Establishment 或いは Grand Central Star Establishment とか Grand Central Mercantile Establishment と呼んでいる。(Howe, Ibid., p. 106)

## 六 結 語

ヨーロッパでもアメリカでも、一八六〇年代・七〇年代には專業小売店から多角経営の小売店への動きが顕著にみられた。この動きが小売店を最終的に百貨店の成立へと導いたのである。屢々アメリカの百貨店はヨーロッパの模倣ではなかったかということが云われ、特に A. T. Stewart と John Wanamaker とはバリの百貨店を相当程度模倣した事実がある。しかし、百貨店経営を単に外見とか規程の大きさだけではなく、経営組織の面から考察を加えると、ヨーロッパとアメリカでは若干の形態を異にして、殆んど同時に百貨店経営の成立がみられてきたのであり、特にメーシー店の場合には、アメリカの環境の中で独自の発展を遂げたものであった。

たとえば世界最初の百貨店といわれる Bon Marché の例をとってみよう。この店は既に一八六三年に一四〇万ドルの年間売上げを示し、買物地区に立地し、サーヴィスの殆んどは女子の従業員によって行われ、商品売場部門の多様化ともかなりの経営機能上の集権化も進行している。しかし商品売場部門別の分化という点においては、一八六五年現在のアメリカの大商店—たとえば Arnold, Constable & Co., Lord & Taylor, A. T. Stewart—に比して進んでいるといえないばかりか、一八七二年に至っても殆んどその多様化は進んでいないのである。特に進化の遅

れていたのは家庭必需品の部門であり、メーシー店では遙かにこの点で進んでいた。

Bon Marché 以外の著名なパリの商店 Magasins du Printemps, Louvre, Magasins du Coin de Rue, Pygmalion, Tapis Rouge など、一八六〇年代には既に伝統的な呉服物のラインを越えて商品部門別の分化が進んでいたが、一八七〇年代初期においては、まだ呉服物・装身雑貨類に重点がおかれ、日常家庭用品の広汎な販売までには至っていないのである。したがって、百貨店が最も進んでいたと云われるパリの場合にも、その内部経営を仔細に検討すると、商品部門別の多様化・機能上の経営の分化という点ではメーシー店に遅れていたとさえ考えられる。しかしパリの百貨店の特徴は、今日の百貨店の特徴である豪華な建物・贅沢な設備という点では秀れており、一八八〇年代に入るとアメリカの百貨店も、パリを模倣して設備の改善に向うのである。

パリに較べるとロンドンの百貨店経営は若干遅れている。イギリスで最初の百貨店といわれる William Whiteley は、一八六三年に始めて小間物店として創設され、六〇年代の終りまでに商品売場部門の多様化にと急速に進んでいる。しかし完全な意味での多様化が確立するのは一八七五年以降のことであり、この年には肉・石炭から劇場の切符までを扱うに至っている。しかしその後のイギリスの百貨店経営をみると、ヨーロッパ・アメリカに比して常に遅れを示しているのである。

アメリカにおいても、メーシー店以外の多くの小売店が百貨店経営へと向った。現在のアメリカの百貨店で最も古い歴史を有するペンシルバニア州ランカスターの Hager store は、一八二一年に general store として出発したが、近代の意味での百貨店と呼びうるようになるのは一八八〇年代以降のことである。またどの商店が一番早く百貨店となったかという点では、ニュー・ヨークの A. T. Stewart, Arnold, Constable & Co. は、いづれも早くから大規模の小売（卸売も兼営）を行う大商店であった。しかし両店とも、一八七五年まで呉服物に主力がおかれ、バランス

のとれた商品部門の多角化では遅れていた。またフィラデルフィアの John Wanamaker がアメリカ最初の百貨店であると屢々云われているが、ワナメーカーの唱えた「新形式の商店」が出現するのは一八七七年のことであり、呉服物ラインを越えて各種の売物部門にと多様化するのには、一八七八年以後のことである。またシカゴの Field, Leiter & Co. (のちの Marshall Field) は、一八七〇年代におけるアメリカの代表的商店の一つであった。しかし一八八〇年代の終りまで、依然として呉服物のラインに重点が置かれている。

かくして、ヨーロッパ・アメリカを通じて、近代百貨店の成立という点から考慮するならば、メーシー店は世界で最初に百貨店経営として成立した二乃至三の商店の一つと云うことができよう。またヨーロッパとアメリカとでは、若干形態が異り、相互に補足し合う点もあったが、殆んど同時に小売店から百貨店へと経営革新の途を進んだことが識られるのである。

右のごとき小売店経営から百貨店への経営革新の原因の最大のものは、外部的には、産業革命に伴う都市の急激な膨脹と都市の生活環境の変革であった。経営内部的には、こうした変化に対する適応<sup>リメーション</sup>であり、激烈な競争と特に一八六八年以後の不況<sup>不況</sup>物価下落によって生じた利潤の低下を補うために、必然的にとられた生存のための適応<sup>適応</sup>であったという。商品の多様化は、季節的変化による売上の減少を補うだけでなく、一人の顧客に各種の商品を購入させることができた。また大量販売への移行は、問屋・仲継といった仲介商人<sup>ミドルマン</sup>を排除して製造業者からの直接仕入を可能とし、安く仕入を行うことが可能となったばかりでなく、特に物価下落の時期には、仲介商人を経ることによって生ずる時間的ずれをなくすことによって、価格の下落を防ぐことができた。さらにこの傾向は、仲介商人の排除から進んで、直属の製造工場を所有する迄に至っているのである。また仕入と販売を直結させることは、流行・顧客の好みに応じて迅速に仕入商品を変化させ適応させる上にも便利であった。仕入・販売以外では、配達・払戻・広告宣伝・

經理などの必要な經營機能を総合的に統一して、經費面での節約を可能としたばかりでなく、より能率的な經營を行うことができるようになったのである。

ローランド・H・メーシーは、一八七七年に死亡したが、その遺産は三〇万乃至五〇万ドルに及んだといわれる。その生涯は、一小売店から独立よく今日の大百貨店メーシーの基礎を築いた点で、偉大な商人の一生であったといえる。しかしメーシーの死後すぐに、一八八〇年代になると、メーシーの創意によって發展した百貨店經營も既に目新しいものではなくなり、大百貨店相互の競争が激烈となってくる。この時期はいわば百貨店の成熟期といいうる時代であるが、メーシー店ではメーシーの後継者の經營が思わしくなく、一時的には売上げの減少を惹起し、ワナメーカーに追越されるに至った。しかし、メーシー店の經營權を一手に掌握して漸新な經營に乗出したシニトラウス家の手により、再び活氣を取戻し、今日のメーシー百貨店へと發展するに至るのである。